

学校编码: 10384

学 号: 17920101150985



分类号 _____ 密级 _____

UDC _____

厦 门 大 学

硕 士 学 位 论 文

Welcome 公司竞争战略研究

A Study on the Competitive Strategy of Welcome Company

余东祥

指导教师姓名：陈 闯 副 教 授

专 业 名 称：工商管理(MBA)

论文提交日期：2013 年 7 月

论文答辩时间：2013 年 月

学位授予日期：2013 年 月

答辩委员会主席：_____

评 阅 人：_____

2013 年 7 月

Welcome 公司竞争战略研究

余东祥

指导教师：陈闯 副教授

厦门大学

厦门大学学位论文原创性声明

本人呈交的学位论文是本人在导师指导下，独立完成的研究成果。本人在论文写作中参考其他个人或集体已经发表的研究成果，均在文中以适当方式明确标明，并符合法律规范和《厦门大学研究生学术活动规范（试行）》。

另外，该学位论文为（
（组）的研究成果，获得（
实验室的资助，在（
括号内填写课题或课题组负责人或实验室名称，未有此项声明内容的，可以不作特别声明。）

声明人（签名）：

年 月 日

厦门大学学位论文著作权使用声明

本人同意厦门大学根据《中华人民共和国学位条例暂行实施办法》等规定保留和使用此学位论文，并向主管部门或其指定机构送交学位论文（包括纸质版和电子版），允许学位论文进入厦门大学图书馆及其数据库被查阅、借阅。本人同意厦门大学将学位论文加入全国博士、硕士学位论文共建单位数据库进行检索，将学位论文的标题和摘要汇编出版，采用影印、缩印或者其它方式合理复制学位论文。

本学位论文属于：

（ ） 1. 经厦门大学保密委员会审查核定的保密学位论文，
于 年 月 日解密，解密后适用上述授权。

（ ☒ ） 2. 不保密，适用上述授权。

（请在以上相应括号内打“√”或填上相应内容。保密学位论文应是已经厦门大学保密委员会审定过的学位论文，未经厦门大学保密委员会审定的学位论文均为公开学位论文。此声明栏不填写的，默认为公开学位论文，均适用上述授权。）

声明人（签名）：

年 月 日

厦门大学博硕士论文摘要库

摘 要

近年来，幼儿音乐、美术、舞蹈、表演越来越受到社会、家庭和教育工作者的重视。我国幼儿艺术培训除幼儿园外，还包括着范围广泛的社会性教育，艺术团体，青少年宫，儿童艺术培训班以及家庭教育等。就是在这种多元化艺术培训并行的情况下，我国幼儿艺术培训的规模和质量得到了提高。但艺术培训管理的法规制度，培训单位自身的诸多问题，不同程度减缓了艺术培训市场发展的脚步。

本文以唯肯少儿艺术培训中心为研究对象。首先对艺术培训产业发展历程进行分析；其次采用五力分析模型、结合市场需求问卷调查对艺术培训市场进行深入分析，指出唯肯艺术培训中心所面临的机会和挑战；此后运用竞争战略中企业内部因素分析方法、SWOT 分析、三种基本竞争战略、以及葛雷纳的企业五阶段成长模型对唯肯公司当前的资源与能力进行分析。

最后结合上述分析，建议唯肯采用目标聚焦的竞争战略：充分发挥公司在舞蹈、美术方面的资源优势，从大而全的培训项目集中到舞蹈、美术的培训；同时在品牌建设、人才储备、服务水平、营销方法、渠道建设等方面给出了建议。

本项研究及其初步成果具有以下方面的作用及意义：

一是为唯肯公司提供一个符合其实际情况、能够有效指导其未来发展实践的竞争战略的解决方案。

二是通过对唯肯公司竞争战略的研究与设计，为其它创业型企业的竞争战略研究与设计提供一种有益参考或借鉴。

关键词： 艺术培训； 竞争战略； 策略实施

厦门大学博硕士论文摘要库

Abstract

In recent years, music, art, dance, performing got more and more social, family and the educators' attention. Our children art training in addition to the kindergarten, also includes a wide range of social education, art groups, children's palace, the art training classes for children and family education. For children art training of china, in addition to nursery toddler, but also includes a wide range of social education, arts organizations, youth palace, children's art courses and family education. It is in this diverse artistic training in parallel circumstances, our toddler art training scale and quality has been improved. But the art training management laws and regulations, training units of their numerous problems, to varying degrees of artistic training market slowed the pace of development.

In this paper, The Welcome children's art training center is as the research object. First, the course of development of the arts and training industry analysis; secondly using five forces analysis model, combined with market demand survey of the art training market in-depth analysis, pointing out that the Welcome art training center opportunities and challenges faced; subsequent use within the enterprise competitive strategy factor analysis, SWOT analysis, three basic competitive strategies, and Greiner's five-stage growth model for Welcome corporate company's current resources and capacity analysis.

Finally, according to the above analysis, it is recommended to use a centralized competitive strategy: give full play in dance, art aspects of resources, from a large and comprehensive training programs to focus dance, art training; while give advice in brand building, talent pool, the service level , marketing methods, channel construction.

The study and preliminary results with the role and significance of the following aspects: First, provide a competitive strategy solution for welcome company that consistent with the actual situation and be able to effectively guide the future development of the practice. Second, through the company's competitive strategy research and design, provide a useful reference for other entrepreneurial enterprises competitive strategy research and design.

Key words: Art training; Competitive strategy; Strategy implementation

厦门大学博硕士论文摘要库

目 录

第一章 绪论	1
第一节 研究背景.....	1
第二节 研究目的.....	2
第三节 研究方法及框架	3
第二章 竞争战略理论与分析规划方法综述	5
第一节 波特五力分析模型	5
第二节 三种基本竞争战略	8
第三节 葛雷纳的企业成长模型	10
第四节 SWOT 分析模型.....	14
第三章 少儿艺术培训市场分析	15
第一节 国外少儿艺术培训发展现状	15
第二节 国内少儿艺术培训发展历程	16
第三节 少儿艺术培训市场环境	17
第四节 厦门少儿艺术培训市场调查	19
第五节 少儿艺术培训行业分析	25
第六节 行业环境分析结论	32
第四章 唯肯艺术培训中心内部环境分析	36
第一节 公司概况.....	36
第二节 人力资源分析	36
第三节 市场营销分析	37
第四节 运营管理分析	39
第五节 财务分析.....	39
第六节 企业成长分析	40
第五章 唯肯战略选择及实施	42

第一节 唯肯 SWOT 分析.....	42
第二节 唯肯竞争战略的选择	49
第三节 唯肯核心竞争力策略	52
第六章 研究结论	59
第一节 研究的主要结论	59
第二节 研究的不足之处	60
附录 1 调查问卷	61
参考文献	65
致 谢	66

Contents

Chapter 1 Introduction	1
Section 1 Research Background	1
Section 2 Research Motivation	2
Section 3 Research Methodology and Structure	3
Chapter 2 Theoreis of business study	5
Section 1 Porter's Five Forces Model	5
Section 2 Three basic competitive strategy	8
Section 3 Greiner 's business growth model	10
Section 4 SWOT analysis model	13
Chapter 3 Children's Art Training Market Analysis	15
Section 1 Development of abroad children's artistic training	15
Section 2 Development of domestic children's arts training	16
Section 3 Children's Art training market environment	17
Section 4 Xiamen Children's Art Training Market Research	19
Section 5 Children's Art Training Industry Analysis	25
Section 6 Industry environment analysis conclusion	32
Chapter 4 Arts Training Center internal environment analysis.....	36
Section 1 company profile	36
Section 2 Human Resources Analysis	36
Section 3 Marketing Analytics	37
Section 4 Operations Management and Analysis	39
Section 5 Financial Analysis	39
Section 6 Enterprise Growth Analysis	40
Chapter 5 strategy selection and implementation of Welcome	42
Section 1 SWOT analysis for Welcome	42
Section 2 The Competitive strategy option of Welcome	49
Section 3 The Core competitiveness strategy of Welcome	52
Chapter 6 Conclusion	59

Section 1 The main conclusions of the study	59
Section 2 The inadequacies of thesis	60
Addenda 1	61
References	65
Acknowledgements.....	66

厦门大学博硕士论文摘要库

第一章 绪论

第一节 研究背景

近年，随着人们物质生活的不断改善，更多的家长开始注重孩子们的兴趣培养。随着时间的沉淀，家长认识到了课外培训的真正作用是带给孩子快乐、幸福的童年，并学会与人交际，培养孩子的团队意识和协作能力，而不只是仅仅限于之前的那种竞争关系，单独的教育和个人能力的提升。

目前，国家也在政策上面加大力度，教育部也逐步将素质教育进行了改善和进一步的执行，很多学校对学生的选择也有了一定的素质限制；目前在北京的一些优秀学校，已经开始要求其学生在入校时必须要有有一定的特长和兴趣爱好。在物质文明比较发达的西方国家，舞蹈或者音乐、绘画，早已经成了每一个孩子必须要掌握的基本技能之一。

权威调查表明每个家庭对孩子的消费基本占到家庭收入的三分之一，孩子越小，这个比例就越高。仅按每人平均月工资水平 2000 元计算，每个孩子一个月的教养消费支出在 700 元以上，而其中用于教育的支出占四成以上，全国有 3.6 亿名儿童，市场前景非常广阔。近几年中国少儿艺术培训业进入了一个快速发展的时期。

由于培训市场进入门槛较低，很多机构和个人受利益驱使，纷纷进入了这个似乎充满暴利的行业。然而，随着竞争对手的增多，培训市场已经开始步入微利时代。

该行业相当一部分为私人组办，或者是以挂靠在学校或者文化传媒机构之下，盈利为主要目的，加上处在发展阶段，相应的配套法规还不完善，没有相应的监管部门，这就造成行业的不规范。而这其中尤以从业人员的鱼龙混杂为要，多数执教人员为大学老师或在校学生课余兼职，不可能全心投入，亦没有相应的资格审查，整个市场处于无序竞争，良莠不齐的状态。

面对快速发展，商机无限，同时又要面对无序的，良莠不齐和激烈的市场竞争，如何适应培训市场的这个变化，制定培训发展战略，调整培训业务结构，寻求新的培训利润增长点，追求更大的社会经济利益，这显然是一个严峻

的问题，是一个值得所有艺术培训企业加以重视并认真研究的问题。

第二节 研究目的

始于军事领域的“战略”一词，引入到企业，便成为企业战略。企业战略是对企业经营目标、发展方向、业务范围和资源配置等全局性、重大性、长远性问题的谋划与决策和实现这些谋划与决策的方法、路径、重大措施等。企业战略是指导企业经营和发展的纲领，依据其侧重点的不同，分为企业竞争战略和企业发展战略。

企业发展战略则侧重研究企业发展的整体及长远目标，核心问题是资源配置，通过筹划、研究未来的资源配置及其与外部环境的相互作用，指导和解决企业经营发展中的一切重大问题，具体涉及企业的发展基础、发展条件、发展机遇、发展方向、发展步骤及重点和发展措施等问题。而企业竞争战略侧重分析企业参与市场竞争的问题，它是在企业发展战略的指导下，研究企业如何才能形成自己的竞争优势，从而使企业的发展战略目标能效实现。因此，其主要研究涉及的内容包括企业竞争目标的确定、竞争对手分析、竞争策略与竞争手段的确定与应用等具体问题。

厦门市唯肯艺术培训机构于 2009 年 8 月创立于厦门，秉承“专心、专注、专业”的经营理念及“爱”的教育观念，致力于学龄前儿童的艺术潜能开发及学龄中儿童的艺术培训。总体占地面积 2000 多平方米，拥有学员 1000 多名，自创办以来，举办数场文艺汇演，参加全国性、省级、市级比赛均获得优异的成绩。受到广泛家长的好评，在厦门已发展了 4 家分校。

本项研究从唯肯公司的实际情况出发，通过对公司环境及其内部情况的分析与研究，设计出符合唯肯公司实际情况及其发展要求的竞争战略。本项研究及其初步成果具有以下方面的作用及意义：

一是为唯肯公司提供一个符合其实际情况、能够有效指导其未来发展实践的竞争战略的解决方案。

二是通过对唯肯公司竞争战略的研究与设计，为其它创业型企业的竞争战略研究与设计提供一种有益参考或借鉴。

第三节 研究方法及框架

一、 研究方法

本文从竞争战略的有关理论开始分析，简要分析波特的通用战略模型，并对产业分析理论中的波特五力模型理论、三种基本战略理论、葛雷纳的企业成长模型等进行简要阐述；然后在分析中小型教育培训行业的基础上，结合企业实际情况，制定有针对性的企业发展战略和构建完善的企业体系。

如何在众多的教育培训企业中生存并进一步发展？关键是要树立企业的竞争优势，而竞争优势的获得则来源于正确的、随着企业发展不同阶段而及时调整的企业战略。企业战略强调全局性，注重从企业资源配置到经营决策管理的整体性，并对企业的发展方向和趋势进行远期规划，以促使企业保持长久稳定的发展。

对于唯肯艺术培训机构来说，已经走出了初期的生存阶段，摆在唯肯艺术培训机构面前最迫切的问题就是如何进行企业战略定位？如何制定企业的战略发展目标？如何快速地发展壮大？虽然唯肯有很多的选择，但是必须在深刻分析行业环境后，结合企业自身的实际情况，定位准确、发挥优势、克服不足、分析全面，才能做出正确的战略选择。因此，本文的思路是运用企业战略管理与企业发展的理论，通过对唯肯艺术培训机构现状及外部环境的分析，理论与实践相结合，为唯肯制定出一套科学的发展战略，为它的未来发展提供有益的思路。

二、 研究框架

本研究的主要内容以下部分所组成：

第一章，绪论。阐明本课题研究的目的及意义，确定本课题研究的基本思路与内容、方法及其技术路线。

第二章，竞争战略理论与方法概述。简要、系统地介绍竞争战略的相关理论及分析规划方法，为后面的实证研究提供理论指导及分析规划方法基础。

第三章，唯肯公司竞争环境分析。分析唯肯公司所处的宏观环境和行业环境特点，明确公司的机会和威胁。

第四章，唯肯公司内部环境分析。介绍唯肯公司的基本情况，分析唯肯公司的经营状况，明确公司的优劣势。

第五章唯肯公司竞争战略选择。通过 SWOT 分析，提出公司竞争战略选择的方向及公司竞争战略的实施。

第六章，研究结论。总结本课题研究的主要观点与结论，指出有待进一步研究的主要问题。

三、 数据来源和收集

由于少儿艺术培训在厦门是个新兴的行业，可直接获得的数据并不多。本文主要通过对相关政府指导机构、同行业网络数据、从业者的访谈、分析咨询调查公司的报告以及问卷调查来收集数据。

问卷调查：采用六一幼儿园活动时发问卷（56 份）；在培训中心，给等待孩子的家长发问卷（40 份）；通过邮件给公司内部有小孩的同事发调查问卷（29 份）；随机拦访形式（43 份，结合唯肯的宣传活动），历时 2 个月，发放问卷 168 份，回收问卷 168 份，回收率 100%，有效问卷 161 份，有效率 96%，样本真实可靠。

Degree papers are in the "[Xiamen University Electronic Theses and Dissertations Database](#)". Full texts are available in the following ways:

1. If your library is a CALIS member libraries, please log on <http://etd.calis.edu.cn/> and submit requests online, or consult the interlibrary loan department in your library.
2. For users of non-CALIS member libraries, please mail to etd@xmu.edu.cn for delivery details.

厦门大学博硕士论文摘要库